

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Die Entwicklung kompetitiver Marketingstrategien.....	15
1.1 Die Notwendigkeit einer stärkeren Wettbewerbsorientierung im strategischen Marketing.....	17
1.2 Marketingstrategie und Wettbewerbsvorteil	21
1.2.1 Der Begriff der Marketingstrategie	22
1.2.2 Der Prozeß der Marketingstrategieentwicklung	26
1.2.3 Die Determinanten kompetitiver Marketingstrategien	29
1.3 Die Antizipation des Wettbewerbersverhaltens als Kernproblem der Marketingstrategieentwicklung	34
1.3.1 Die Analyse der aktuellen Wettbewerbssituation.....	35
1.3.2 Die Prognose des Wettbewerbersverhaltens	42
1.4 Die Beiträge ausgewählter Analysekonzepte zur Entwicklung kompetitiver Marketingstrategien.....	45
1.4.1 Die Stärken-Schwächen-Analyse	46
1.4.2 Die Portfolio-Analyse.....	49
1.4.3 Die Analyse kritischer Erfolgsfaktoren	54
1.4.4 Die Produktlebenszyklus-Analyse	61
1.4.5 Die Marktevolutions-Analyse.....	65
2 Die Feinstrukturierung des Wettbewerbs mit Hilfe des Konzepts der strategischen Gruppen.....	73
2.1 Der theoretische Ursprung des Konzepts der strategischen Gruppen ..	73
2.2 Der Begriff der strategischen Gruppe.....	80
2.2.1 Competing Unit- vs. Analytical Unit-Ansatz	83
2.2.2 Strategische Gruppe vs. strategischer Stil	85
2.3 Mobilitätsbarrieren als konstituierendes Element strategischer Gruppen	87
2.3.1 Von Markteintrittsschranken zu Mobilitätsbarrieren.....	88
2.3.1.1 Die Theorie der Markteintrittsschranken.....	88
2.3.1.1.1 Strukturelle Markteintrittsbarrieren	93
2.3.1.1.2 Strategische Markteintrittsbarrieren	101
2.3.1.2 Das Konzept der Mobilitätsbarrieren.....	105
2.3.1.2.1 Die Quellen von Mobilitätsbarrieren	107
2.3.1.2.2 Die Höhe von Mobilitätsbarrieren	109

2.3.1.2.3	Die Asymmetrie von Mobilitätsbarrieren	112
2.3.2	Mobilitätsbarrieren und strategische Gruppen	114
2.3.2.1	Mobilitätsbarrieren und Gruppenbildung	114
2.3.2.2	Mobilitätsbarrieren und Gruppenstabilität	116
2.3.2.3	Mobilitätsbarrieren und Markteintritt	120
2.4	Der Einfluß der Mitgliedschaft in einer strategischen Gruppe auf den Unternehmenserfolg	122
2.4.1	Erfolgsdifferenzen zwischen strategischen Gruppen	123
2.4.2	Erfolgsdifferenzen innerhalb strategischer Gruppen	129
2.4.3	Ergebnisse der empirischen Forschung	131
2.5	Die Ermittlung strategischer Gruppen	138
2.5.1	Die Auswahl der in die Untersuchung einzubeziehenden Objekte	140
2.5.2	Die Bestimmung der entscheidenden Strategiedimensionen	141
2.5.3	Die Zusammenfassung der Unternehmen zu strategischen Gruppen	150
2.5.3.1	Hermeneutische Gruppenbildung	150
2.5.3.2	Gruppenbildung mittels multivariater Verfahren	154
2.6	Der Nutzen des Konzepts strategischer Gruppen für die Entwicklung von Marketingstrategien	160
2.6.1	Die Bestimmung und Bewertung der eigenen strategischen Position	160
2.6.2	Das Erkennen der Bedrohung durch aktuelle und potentielle Wettbewerber	162
2.6.3	Die Konkretisierung der unternehmensspezifischen strategischen Optionen	163
2.6.4	Die Abschätzung der Wettbewerberreaktionen	165
2.6.5	Die Ermittlung von Richtung und Geschwindigkeit der Branchenevolution	167
3	Der Einsatz des Konzepts der strategischen Gruppen zur Entwicklung kompetitiver Marketingstrategien	169
3.1	Das Competitive Superiority Concept (CSC) zur Entwicklung wettbewerbsorientierter Marketingstrategien	172
3.1.1	Die Grundkonzeption des CSC	173
3.1.2	Die Phasen des CSC	176
3.1.2.1	Die Auswahl der Wettbewerber	177

3.1.2.2	Die Ermittlung der strategischen Dimensionen.....	178
3.1.2.3	Die Bildung der strategischen Gruppen.....	181
3.1.2.4	Die Bestimmung der Mobilitätsbarrieren	184
3.1.2.5	Die Abschätzung des Wettbewererverhaltens	186
3.1.2.6	Die Entwicklung der Marketingstrategie.....	189
3.2	Der Einsatz des CSC zur Entwicklung von Marketingstrategien in der informationstechnischen Industrie	189
3.2.1	Die Verwendung des CSC in der PC-Branche	190
3.2.1.1	Die Auswahl der Wettbewerber.....	194
3.2.1.2	Die Ermittlung der strategischen Dimensionen	197
3.2.1.3	Die Bildung der strategischen Gruppen.....	201
3.2.1.4	Die Bestimmung der Mobilitätsbarrieren	206
3.2.1.5	Die Abschätzung des Wettbewererverhaltens	210
3.2.1.6	Die Ableitung von Strategieempfehlungen.....	211
3.2.2	Die Verwendung des CSC in der SAS-Branche.....	212
3.2.2.1	Die Auswahl der Wettbewerber.....	213
3.2.2.2	Die Ermittlung der strategischen Dimensionen	214
3.2.2.3	Die Bildung der strategischen Gruppen.....	217
3.2.2.4	Die Bestimmung der Mobilitätsbarrieren	222
3.2.2.5	Die Abschätzung des Wettbewererverhaltens	223
3.2.2.6	Die Ableitung von Strategieempfehlungen	224
3.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	226
	Literaturverzeichnis	229
	Anhang	271

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1.01: Das strategische Dreieck	19
Abb. 1.02: Die Elemente des Wettbewerbsvorteils	22
Abb. 1.03: Ansatzpunkte zum Aufbau und zur Absicherung von Wettbewerbsvorteilen	30
Abb. 1.04: Die Wettbewerbskräfte nach Porter.....	31
Abb. 1.05: Die Determinanten der Marketingstrategie	32
Abb. 1.06: Determinanten der Wettbewerberaktionen.....	38
Abb. 1.07: Das Importance/Performance-Analyseraster.....	40
Abb. 1.08: Reaktionsprofil des wichtigsten Wettbewerbers und des "durchschnittlichen Wettbewerbers"	44
Abb. 1.09: Die Bedeutung von Analysemethoden im strategischen Planungsprozeß	45
Abb. 1.10: Strukturierter Wettbewerbsvergleich.....	47
Abb. 1.11: Wettbewerbsvorteilsmatrix	48
Abb. 1.12: Normstrategien des Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolios	52
Abb. 1.13: Der "klassische" Produktlebenszyklus-Verlauf.....	63
Abb. 2.01: Das klassische Paradigma der Industrial Organization	75
Abb. 2.02: Das neuere Paradigma der Industrial Organization.....	78
Abb. 2.03: Die theoretische Basis des Konzepts der strategischen Gruppen.....	80
Abb. 2.04: Die generischen Strategien von Porter	86
Abb. 2.05: Quellen von Mobilitätsbarrieren in verschiedenen Wirtschaftszweigen	108
Abb. 2.06: Quellen von Mobilitätsbarrieren in den einzelnen Sektoren.....	109
Abb. 2.07: Auswirkungen von Strategieänderungen von Gruppenmitgliedern.....	118
Abb. 2.08: Die Auswirkungen von Mobilitätsbarrieren auf die Profitabilität	127
Abb. 2.09: Determinanten von Performance-Unterschieden zwischen Mitgliedern derselben strategischen Gruppe.....	131
Abb. 2.10: Flußdiagramm der Ermittlung strategischer Gruppen.....	139
Abb. 2.11: Klassifikation der empirischen Arbeiten zum Konzept der strategischen Gruppen.....	143
Abb. 2.12: Beispiel einer strategischen Karte	151

Abb. 2.13:	Beispiel einer Group Competitive Intensity Map für die nordirische Bekleidungsindustrie.....	152
Abb. 2.14:	Darstellung von zwei strategischen Gruppen im dreidimensionalen Achsensystem	153
Abb. 2.15:	Beispiel einer mit Genfold erzeugten "strategy map"	158
Abb. 2.16:	Die strategischen Positionen von 10 Krankenhäusern auf zwei Dimensionen des gewählten dreidimensionalen Raumes	159
Abb. 3.01:	Formulierung der Marketingstrategie im Kontext des wettbewerblichen Umfeldes der Unternehmung	171
Abb. 3.02:	Die Phasen des CSC	176
Abb. 3.03:	Die Wahrnehmungs-Matrix.....	182
Abb. 3.04:	Die strategische Karte der PC-Branche nach Minderlein	192
Abb. 3.05:	Grad der Substituierbarkeit von Hochleistungs-PCs durch Workstations	196
Abb. 3.06:	Relative Bedeutung der wesentlichen Faktoren beim Kauf von Workstations	201
Abb. 3.07:	Mit der Clusteranalyse ermittelte Anbieterstruktur der PC-Branche	204
Abb. 3.08:	Mit der MDS ermittelte Anbieterstruktur der PC-Branche	205
Abb. 3.09:	Mit der Clusteranalyse ermittelte Anbieterstruktur der SAS-Branche	219
Abb. 3.10:	Mit der MDS ermittelte Anbieterstruktur der SAS-Branche.....	220

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.01:	Quellen von Mobilitätsbarrieren	107
Tab. 2.02:	Übersicht über die in den empirischen Studien gewählten Gruppierungskriterien	146
Tab. 2.03:	Stärken und Schwächen eines Unternehmens	161
Tab. 3.01:	Bedeutung wichtiger Kaufkriterien aus Nachfrager- und Anbietersicht	198